Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

Выпуск № 1 (65), февраль 2016 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте
http://ep-digest.ru/

Чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, обратитесь по адресу **info@ep.org.ru**
или свяжитесь с нами в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА 5

1) Американские частные фонды увеличивают объемы финансовой поддержки социальных преобразований 5
Согласно результатам опроса 142 фондов, проведенного исследовательским центром Commonfund Institute, в 2014 году более половины филантропических организаций (59%) увеличили грантовые пулы и объемы затрат на выполнение социально значимых миссий. Источником вдохновения послужило ощутимое повышение доходов от инвестиций в 2013 году, составившее 16%.
2) Гранты британских фондов приближаются к докризисному уровню 5
Ассоциация благотворительных фондов (ACF – The Association of Charitable Foundations) сообщила о том, что в 2014 году общая сумма грантов, предоставленных крупными филантропическими институтами Соединенного Королевства, снова возросла, но пока не достигла уровня 2008 года. Тем не менее, тенденция к росту данного показателя сохраняется и становится стабильной.
3) Новые старые стратегии для благотворительного сектора США 6
Объединение «Независимый сектор» (IS - Independent Sector; США) опубликовало отчет, в котором помимо сильных сторон филантропического и некоммерческого сообщества (таких как новаторство, лидерство, постоянный контакт с целевыми аудиториями и т.д.) обозначены трудности внешнего и внутреннего характера, требующие от участников социальных преобразований особого внимания и продуманных действий.

II. GR 6

1) Большие дебаты о сути и границах благотворительного статуса 6
В Соединенном Королевстве развернулась дискуссия об идентичности НКО. «Можно ли считать некоммерческого провайдера государственных услуг настоящим представителем добровольного и независимого Третьего сектора?» - так звучит главный вопрос, активно обсуждаемый конгрессменами, журналистами и участниками социальных преобразований.

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ 7

1) Молодежь приветствует социально ответственный бизнес 7
Опросы, проведенные американскими исследователями, свидетельствуют о том, что «граждане нового тысячелетия» (millennials) стремятся работать в организациях, проповедующих идеи «корпоративной социальной ответственности» (КСО); приобретают товары «этических компаний»; и считают принцип «недискриминации» (diversity) основным признаком и важнейшим стандартом современного предпринимательства.
2) Чем занимается глава отдела по вопросам КСО? 7
Каждая компания, планирующая свое будущее на много лет вперед, стремится продемонстрировать обществу свою «корпоративную социальную ответственность» (КСО). Поэтому «менеджеров КСО» с каждым годом становится все больше и больше, однако функции и обязанности этого загадочного персонажа по-прежнему остаются тайной за семью печатями. Чтобы удовлетворить всеобщий интерес, «патриарх испанской КСО» Альберто Андреу Пиниллос (Alberto Andreu Pinillos) решил поделиться секретами своей профессии.

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ 8

1) Уроки применения коэффициента SROI в социальной сфере 8
Сведения о «социальном возврате на инвестиции» (SROI - social return on investment) являются хорошим подспорьем в принятии решений о распределении ограниченных благотворительных ресурсов. Американский фонд «Один акр» (One Acre Fund), поддерживающий малых фермеров в странах Восточной Африки, проанализировал опыт применения SROI и поделился с коллегами полезными выводами и наблюдениями.
2) Неэффективные процессы распределения финансирования отрицательно влияют на результаты внешней помощи 9
Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS опубликовал ежегодный Доклад о состоянии гражданского общества (The State of Civil Society report), озвучивший не самые лучшие новости: ресурсы сферы международного развития, проходящие через рыночных посредников, с трудом добираются до непосредственных исполнителей проектов и провайдеров услуг.

V. СТРАТЕГИЯ 9

1) Что делать зонтичным организациям в трудные времена 9
Глава британского Национального совета добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organizations) Сэр Стюарт Этерингтон (Sir Stuart Etherington) считает, что в условиях финансовых ограничений «многие инфраструктурные организации Третьего сектора должны уплотниться, слиться или закрыться». Эксперт призывает коллег гибко реагировать на изменения экономического и политического контекста, и осваивать разные формы партнерской практики.

VI. ФИНАНСЫ 10

1) Ценная информация для совета директоров: альтернативные источники дохода 10
Консалтинговое агентство NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал новой филантропии», г. Лондон) провело круглый стол, посвященный особенностям «краудфандинга» (crowdfunding) и «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investing). Итоги этой дискуссии представлены в документе, который поможет высшим руководящим органам НКО диверсифицировать источники финансовых поступлений и укрепить позиции своих организаций.
2) На заметку фандрайзеру: какими бывают доноры, и как их удержать 10
В ходе опроса 3 000 американских семей с годовыми доходами не менее 80 000 долларов консалтинговая организация Camber Collective определила пять основных типов доноров и пришла к выводу, что при наличии прочных контактов с НКО-сектором представители данных групп способны вкладывать в социальные преобразования не менее 20 млрд долларов в год.
3) Результаты нового опроса: бэби-бумеры – перспективные американские доноры 11
В течение ближайших 20 лет НКО-сектор США может получить около 8 трлн долларов, если найдет общий язык с бэби-бумерами - людьми послевоенного поколения, которые выходят на пенсию в массовом порядке. Такой прогноз озвучен в отчете «Пожертвования в пенсионном возрасте: преимущества высокой продолжительности жизни для Америки» (Giving in Retirement: America's Longevity Bonus), опубликованном управляющей компанией Merrill Lynch.
4) Уровень доходов мужчин и женщин влияет на благотворительные предпочтения семейных пар 12
Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University; США), выяснила, что по мере увеличения заработка мужа, семья начинает поддерживать религиозные, молодежные и международные организации; а если «главным добытчиком» является жена, то средства идут на помощь обездоленным.
5) Соискатели благотворительной помощи учатся диверсифицировать источники поступлений 12
Американский ресурс Grantstation.com, обеспечивающий НКО-сектор и органы власти актуальными сведениями о потенциальных источниках финансирования, сообщает о том, что благотворительные организации постепенно избавляются от «грантовой зависимости» и занимаются поиском новых возможностей для получения доходов.
6) Бесплатный ресурс для краудфандинга от Indiegogo 12
Платформа Indiegogo сообщила о запуске веб-сайта Generosity («Щедрость»), предназначенного для привлечения пожертвований от обширной аудитории виртуального мира. Данный ресурс объединяет и сохраняет функции сайтов Indiegogo Life и Indiegogo.com, прекративших свою работу, и создает для НКО и частных фандрайзеров новые возможности.

VII. КОММУНИКАЦИИ 13

1) Особенности маркетинга в социальных медиа – 2016 13
Эксперты журнала Forbes изучили информацию об изменениях, происходящих на крупных платформах (таких как Facebook, Twitter и др.), и обозначили целый ряд обстоятельств, которые будут влиять на стратегии виртуального маркетинга в ближайшем будущем.
2) Отношение общества к НКО не меняется: это хорошо или плохо? 13
Почти две трети американцев (62%) доверяют некоммерческим организациям «в полной мере» или «в значительной степени». Специалисты исследовательского центра PSRAI (The Princeton Survey Research Associates International) установили этот факт по итогам опроса 1 000 граждан США. При этом за период кризиса и рецессии показатель общественного доверия к НКО практически не изменился: в 2008 году он составлял 64%. По мнению экспертов, данное обстоятельство можно истолковать как в положительном, так и в отрицательном ключе.

3) Опрос общественного мнения: какой должна быть идеальная НКО? 14
Команда агентства nfpSynergy (г. Лондон) подвела итоги традиционного опроса «Атрибутика бренда» (Brand Attributes) и опубликовала 20 характеристик «идеальной благотворительной организации», заслуживающей доверия британских граждан. В свете последних событий, изобилующих критическими высказываниями в адрес НКО со стороны политиков и СМИ, результаты исследования становятся источником важной информации, необходимой для реализации эффективных мер по защите и укреплению репутации отдельных организаций и Третьего сектора в целом.

VIII. УПРАВЛЕНИЕ 15

1) Советы директоров американских фондов глазами исследователей 15
Авторитетные инфраструктурные организации, действующие в сфере филантропии, опубликовали ряд документов, которые помогут руководящим органам фондов «взглянуть на себя со стороны» и усилить поддержку таких направлений, как вовлечение граждан в принятие решений, защита интересов уязвимых категорий населения, и создание правового климата, благоприятствующего социальным преобразованиям.
2) Советы директоров британских НКО: участие молодежи идет на пользу делу 16
Представители молодого поколения помогают некоммерческим советам директоров (СД) наладить процессы работы с актуальными данными и добавляют системе принятия решений гибкости и прозрачности. Такой вывод озвучен в новом отчете, подготовленном фондом Charities Aid Foundation (CAF) по рекомендации британских парламентариев.
3) Неожиданный вывод исследования: НКО предлагают топ-менеджерам ненадежные рабочие места 16
Уже не первый год многие исследователи говорят о том, что НКО-сектор остро нуждается в квалифицированных управленцах. Однако опрос, проведенный ресурсным центром «Третий сектор - Новая Англия» (The Third Sector New England; США), показал, что на самом деле НКО страдают от текучести кадров, вызванной финансовой нестабильностью организаций.

IX. ЛИДЕРСТВО И HR 17

1) Авторитет лидера имеет значение: позиция главы Католической церкви влияет на благотворительность прихожан 17
Католические институты составляют значительную часть американского НКО-сектора и активно транслируют идеи милосердия на аудиторию в 68 млн граждан. Масштабный опрос, проведенный католической сетью FADICA, показал, что для 77% респондентов важным стимулом для увеличения размера пожертвований является деятельность Папы Римского Франциска, который в 2013 году стал первым лидером Ватикана из Нового Света.

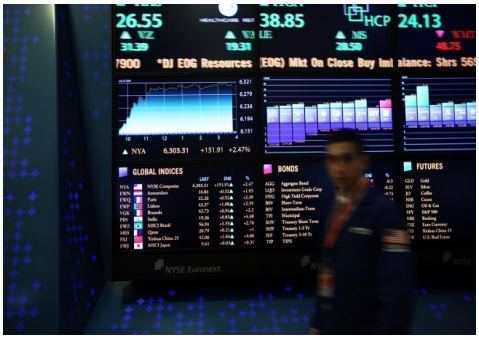
X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ 17

1) Содействие развитию инноваций – главная задача современных фондов 17
Британский Центр изучения благотворительной практики и филантропии (CGAP - The Centre for Charitable Giving and Philanthropy) опубликовал отчет, призывающий фонды к поддержке инноваций, способных устранять причины, а не последствия социальных проблем.
2) Практика преобразующих инвестиций: забота о достижении социальных целей не мешает получать прибыль 18
Эксперты Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania; США) изучили показатели финансовой эффективности 53 частных инвестиционных фондов, нацеленных на поддержку общественно значимых инициатив, и пришли к выводу, что повышенное внимание к выполнению социальных миссий, как правило, не создает препятствий для получения финансовых доходов.
3) Результаты исследования: социальные предприятия превосходят традиционный бизнес по всем параметрам 18
Исследование, проведенное британской ассоциацией Social Enterprise UK, показало, что социальные предприятия (СП) обходят «обычный» малый и средний бизнес (МСБ) практически по всем ключевым показателям - таким как рост товарооборота, увеличение численности рабочей силы, инновации и создание рабочих мест. Это значит, что сектор СП динамично развивается и становится существенным фактором оздоровления экономики.

I. ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

1) АМЕРИКАНСКИЕ ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ УВЕЛИЧИВАЮТ ОБЪЕМЫ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Согласно результатам опроса 142 фондов, проведенного исследовательским центром Commonfund Institute, в 2014 году более половины филантропических организаций (59%) увеличили грантовые пулы и объемы затрат на выполнение социально значимых миссий. Источником вдохновения послужило ощутимое повышение доходов от инвестиций в 2013 году, составившее 16%.



Если рынок растет, то на следующий год фонды, как правило, выдают больше грантов, чтобы выполнить требования законодательства и направить на благотворительные цели не менее 5% от общей стоимости активов. Именно так развивались события в 2014 году, хотя по сравнению с предыдущим годом увеличение размеров инвестиционных портфелей частных фондов оказалось не очень значительным, и составило всего 6,1%. А что касается инвестиционных стратегий, то они тоже существенно не изменились: 23%-24% активов были вложены во внутренние ценные бумаги, а участие во внешних сделках сократилось на 2%. При этом фонды местных сообществ увеличили пакеты внутренних акций с 28% до 34% и стали более сдержано использовать альтернативные стратегии (прямые инвестиции, венчурный капитал, др.), снизив данный показатель с 27% до 25%. «По мере оздоровления экономики, управление эндаументами начинает приносить фондам прибыль, которая, затем, перетекает в сообщества в виде грантов, - так охарактеризовал общий алгоритм действий управляющий директор Commonfund Institute Уильям Джарвис (William Jarvis). – Фонды осознают свою ответственность перед людьми и стараются соответствовать ожиданиям стейкхолдеров».

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Foundation-Investment-Growth/232639?cid=pw

2) ГРАНТЫ БРИТАНСКИХ ФОНДОВ ПРИБЛИЖАЮТСЯ К ДОКРИЗИСНОМУ УРОВНЮ

Ассоциация благотворительных фондов (ACF – The Association of Charitable Foundations) сообщила о том, что в 2014 году общая сумма грантов, предоставленных крупными филантропическими институтами Соединенного Королевства, снова возросла, но пока не достигла уровня 2008 года. Тем не менее, тенденция к росту данного показателя сохраняется и становится стабильной.

Авторы отчета «Тенденции в сфере благотворительности фондов – 2015» (Foundation Giving Trends 2015) отмечают, что для достижения высокой планки 2008 года крупнейшим британским грантмейкерам не хватило всего 14% или 400 млн фунтов стерлингов. Истоками щедрости изученных организаций-членов ACF (чьи гранты составляют 90% от общего объема пожертвований всего сектора фондов) является увеличение доходов на 3,6 % и чистой стоимости активов – на 13%. Для НКО-сектора это очень хорошие новости, но эксперты советуют не обольщаться: государственное финансирование социальной сферы продолжает сокращаться, и полностью восполнить эту лакуну фонды не смогут. Однако наличие достоверных данных о состоянии дел в сфере филантропии в любом случае имеет большое значение: заинтересованные субъекты получают объективное представление об окружающем контексте, составляют реалистичные прогнозы, и корректно оценивают целесообразность политических решений или перспективы социальных программ.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/20379/total_grantmaking_by_uk_foundations_up_but_still_well_short_of_pre-recession_levels?utm_source=16%20September%202015%20Finance#.VfnJgsQ1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/digest

3) НОВЫЕ СТАРЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА США

Объединение «Независимый сектор» (IS - Independent Sector; США) опубликовало отчет, в котором помимо сильных сторон филантропического и некоммерческого сообщества (таких как новаторство, лидерство, постоянный контакт с целевыми аудиториями и т.д.) обозначены трудности внешнего и внутреннего характера, требующие от участников социальных преобразований особого внимания и продуманных действий.

Отчет «Ход событий: размышления о благотворительном секторе» (Threads: Insights From the Charitable Sector), подготовленный по итогам совещаний с организациями гражданского общества (ОГО) в 13 городах США, содержит обзор проблем, влияющих на состояние дел в НКО-секторе. Это трудности, свойственные всему обществу - такие как усиление социального неравенства, неэффективная власть, нестабильная экономика и т.д., а также внутренние проблемы самого сектора, связанные с использованием непродуктивных финансовых моделей и стратегий, отсутствием общей кадровой политики, низким уровнем развития межсекторного сотрудничества, недостатком профессионализма в вопросах менеджмента, коммуникаций, брендинга и взаимодействия со стейкхолдерами. Участники совещаний считают, что для устранения этих препятствий ОГО должны направить свои усилия на расширение связей с местными сообществами, донорами, органами власти и бизнесом; на разработку новых подходов к решению социальных проблем в партнерстве со всеми причастными сторонами; на обмен информацией об успешном опыте и уроках, вынесенных из неудачных программ и проектов; и на формирование ресурсной базы, необходимой для создания новых бизнес-моделей и реализации потенциала гражданского общества. «Дискуссия, организованная ассоциацией IS, помогла сектору увидеть общие проблемы и задуматься об их решении, - поясняет вице-президент IS и автор отчета Эрика Грили (Erica Greeley). – Изучив мнения лидеров НКО из разных регионов страны, мы получили объективное представление о существующем положении дел и сценариях развития некоммерческой практики».

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/independent-sector-report-highlights-charitable-sector-challenges?utm_campaign=news%7C2015-10-29

II. GR

1) БОЛЬШИЕ ДЕБАТЫ О СУТИ И ГРАНИЦАХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО СТАТУСА

В Соединенном Королевстве развернулась дискуссия об идентичности НКО. «Можно ли считать некоммерческого провайдера государственных услуг настоящим представителем добровольного и независимого Третьего сектора?» - так звучит главный вопрос, активно обсуждаемый конгрессменами, журналистами и участниками социальных преобразований.

Глава Лиги реформаторов пенитенциарной системы им. Дж. Говрада (The Howard League for Penal Reform) Фрэнсис Крук (Frances Crook) заявила о том, что НКО, «выполняющие работу вместо государства» и живущие только на бюджетные средства, не должны именоваться «благотворительными». С этого началась дискуссия. Некоторые представители сектора поддержали позицию авторитетной правозащитницы, однако многие другие эксперты решили не спешить с выводами. Очевидно, что проблема проистекает из официального определения «благотворительной организации», каковой считается «учреждение, не стремящееся к получению прибыли и концентрирующее усилия на достижении общественно значимой цели». Такое широкое толкование, с одной стороны, вовлекает в Третий сектор значительное число разных субъектов и, с другой стороны, сразу же ставит их под удар: если сегодня кто-то усомнился в некоммерческой природе провайдера социальных услуг, то завтра в группе «аутсайдеров» может оказаться кто угодно, например - НКО, которые проводят публичные кампании в защиту уязвимых граждан (потому что подобная деятельность похожа на политические акции), или крупные институты, которые выплачивают своим менеджерам солидные зарплаты (и, значит, живут на широкую ногу - как корпорации). Видимо стоит признать, что пока правовая основа некоммерческой практики не изменится, социальные учреждения будут сохранять благотворительный статус, потому что

государственные средства (гранты, контракты) предоставляются на конкурсной основе, и являются не «постоянной», а «переменной» величиной. Это значит, что поводом для волнения и сомнения должны быть не источники дохода, а вероятность использования финансовых рычагов для давления на НКО с целью ограничения их способности отстаивать мнение граждан.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://www.civilsociety.co.uk/finance/blogs/content/20545/if_all_your_money_comes_from_government_should_you_be_called_a_charity?utm_source=12%20October%202015%20Finance

III. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1) МОЛОДЕЖЬ ПРИВЕТСТВУЕТ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ БИЗНЕС

Опросы, проведенные американскими исследователями, свидетельствуют о том, что «граждане нового тысячелетия» (millennials) стремятся работать в организациях, проповедующих идеи «корпоративной социальной ответственности» (КСО); приобретают товары «этических компаний»; и считают принцип «недискриминации» (diversity) основным признаком и важнейшим стандартом современного предпринимательства.

Страховая компания Aflac подвела итоги опроса 6 000 американцев и сообщила о том, что две трети респондентов в возрасте до 34 лет (66%) готовы инвестировать свои ресурсы в корпорации, выполняющие программы КСО; а маркетинговое агентство Cone Communications опубликовало отчет (The 2015 Cone Communications Millennial CSR Study), который утверждает, что «тысячелетники» (или «поколение игрек») не только одобряют социально значимую практику бизнеса, но и стремятся к личному участию в подобных инициативах. Большинство «тысячелетников» считает заботу о здоровье детей самой главной задачей сегодняшнего дня, а другая, еще одна значительная группа людей (32%), называет себя «защитниками природы» (environmentalists). «Игреки» активно делятся информацией о прогрессивных компаниях с родственниками и друзьями в социальных сетях; соглашаются на более скоромную зарплату, если работодатель создает благоприятные условия для самореализации в общественной и профессиональной сфере; и настаивают на том, чтобы корпорации публиковали сведения о своем вкладе в развитие общества. Чтобы расположить к себе широкую молодежную аудиторию, компании могут использовать разные каналы связи, но, как показывает практика, самыми эффективными среди них являются социальные медиа. Тем не менее, эксперты рекомендуют использовать «смешанную» стратегию коммуникаций, обеспечивающую выход на группы с разными доходами, интересами и предпочтениями.

Результаты исследований являются источником ценных сведений, которые можно использовать для укрепления контактов с молодежью, усиления позиций бренда, и существенного расширения аудитории лояльных потребителей.

Источники: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Corporate-Responsibility/233668?cid=pw
Sustainable Brands, http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/marketing_comms/mike_hower/study_millennials_are_strongest_csr_supporters_us

2) ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ ГЛАВА ОТДЕЛА ПО ВОПРОСАМ КСО?

Каждая компания, планирующая свое будущее на много лет вперед, стремится продемонстрировать обществу свою «корпоративную социальную ответственность» (КСО). Поэтому «менеджеров КСО» с каждым годом становится все больше и больше, однако функции и обязанности этого загадочного персонажа по-прежнему остаются тайной за семью печатями. Чтобы удовлетворить всеобщий интерес, «патриарх испанской КСО» Альберто Андреу Пиниллос (Alberto Andreu Pinillos) решил поделиться секретами своей профессии.

Основываясь на своей многолетней практике и ориентируясь на ожидания работодателей, г-н Пиниллос (который сегодня возглавляет Департамент организационного развития и корпоративной культуры в испанской телекоммуникационной компании Telefónica) подразделяет обязанности руководителя отдела по вопросам КСО на три содержательных сегмента:

- *Прогнозирование событий на среднесрочную и долгосрочную перспективу*. Глава отдела КСО должен распознавать грядущие события, влияние которых пока неочевидно, но через некоторое время может усилиться и повысить социальные или экологические риски компании. «Десять лет назад мало кто мог подумать, что пренебрежительное отношение к сообществам и окружающей среде со стороны организаций в цепочке поставок может стать большой проблемой для авторитетных и уважаемых брендов, - делится воспоминаниями Альберто. – Однако самые дальновидные менеджеры КСО спрогнозировали ход событий и заблаговременно подготовили руководство предприятий-поставщиков и своих компаний к предстоящим изменениям». Еще одной темой, которая до недавнего времени была обычным «поводом для дискуссии», а сегодня стала важным пунктом в повестке дня Евросюза, является «принцип недискриминации» (diversity), требующий существенной корректировки кадровых политик.
- *Запуск и своевременная передача внутренних проектов другим подразделениям*. В силу того, что офисы КСО, как правило, не имеют роскошных бюджетов, они должны действовать по модели бизнес-инкубатора: культивировать идеи, взращивать проекты и отдавать их департаментам, которые уполномочены заниматься соответствующими вопросами. Именно так развивались события вокруг «принципа недискриминации»: менеджеры по КСО изучили все нюансы и требования законодательства, отрегулировали процессы и, затем, передали эту работу по назначению – в отдел развития человеческих ресурсов. Проблема, как правило, заключается в том, что проекты переходят в новые руки либо слишком рано, либо «пересиживают в инкубаторе». Поэтому «ловите момент» и следите за балансом интересов!
- *Пропаганда устойчивого развития (SD – sustainable development)*. Долгосрочная задача офиса КСО – внедрить идеи SD в культуру организации. Это значит, что специалистам отдела нужно чаще «выходить в свет» и постоянно общаться с разными подразделениями корпорации, распространяя «слово об устойчивости» и добиваясь глубокого осознания ценности SD для бизнеса, личности и общества. Иными словами, отдел по вопросам КСО должен проповедовать социальную ответственность везде и всюду, чтобы нефинансовая отчетность, проверка деятельности поставщиков и построение конструктивных отношений с окружающим миром не воспринималась коллективом как нагрузка к основной работе, а становилась важным делом, объединяющим настоящих корпоративных граждан с активной жизненной позицией.

Источник: MIT Sloan Management Review, http://sloanreview.mit.edu/article/what-does-a-corporate-responsibility-manager-do/?utm_source=facebook

IV. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1) УРОКИ ПРИМЕНЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА SROI В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Сведения о «социальном возврате на инвестиции» (SROI - social return on investment) являются хорошим подспорьем в принятии решений о распределении ограниченных благотворительных ресурсов. Американский фонд «Один акр» (One Acre Fund), поддерживающий малых фермеров в странах Восточной Африки, проанализировал опыт применения SROI и поделился с коллегами полезными выводами и наблюдениями.

- *Коэффициент SROI - представляющий собой отношение «пользы, полученной одним благополучателем» (impact per beneficiary) к «затратам на одного участника программы» (expenditures to serve each participant) - это не единственный критерий, по которому оцениваются перспективы той или иной программы*. В частности, одним из наиболее важных параметров, влияющих на финансовые решения, является возможность дальнейшего распространения и широкого внедрения предлагаемой модели или услуги. Например, впечатляющий коэффициент SROI, ориентированный на 5 000 фермеров, может «проиграть» прогнозу, предлагающему более скромные блага сотням тысяч потенциальных клиентов.
- *Социальный эффект принимает разные виды и формы, и данное обстоятельство создает преграды для сравнения SROI разных программ*. Выходом из ситуации является разработка серии показателей, формирующих более объемную картину ожидаемых результатов.

- *Для эффективного использования SROI необходимо наладить процессы измерения и оценки*, добиваясь активного взаимодействия между разными департаментами и полной прозрачности в отношении прогнозов и конечных результатов.

Специалисты фонда One Acre Fund рассчитывают на то, что эти советы помогут повысить эффективность социальных преобразований, но также рекомендуют изучить практику других первопроходцев (таких как международная служба Population Services International и ряд других организаций), успешно применяющих SROI для решения таких задач, как оценка потенциала программных портфелей, включающих проекты разного формата и тематики; сравнительный анализ результатов инициатив; и распространение передового опыта в разных регионах и странах.

Источник: The Stanford Innovation Review,
http://ssir.org/articles/entry/measuring_social_return_on_investment_before_you_invest?utm_source=Enews

2) НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЮТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕШНЕЙ ПОМОЩИ

Всемирный альянс за гражданское участие CIVICUS опубликовал ежегодный Доклад о состоянии гражданского общества (The State of Civil Society report), озвучивший не самые лучшие новости: ресурсы сферы международного развития, проходящие через рыночных посредников, с трудом добираются до непосредственных исполнителей проектов и провайдеров услуг.

Авторы отчета отмечают, что рыночные посредники дробят поступающие средства на маленькие суммы и выдвигают соискателям финансирования несоразмерно сложные требования к оформлению заявок. В результате складывается ситуация, когда крупные доноры пытаются добиться системных изменений с помощью краткосрочных проектов, получающих незначительную поддержку. При этом самые прогрессивные инновационные идеи, нуждающиеся в экспериментальной проверке, получают помощь очень редко, поскольку считаются слишком рискованными. Проблема также усугубляется тем, что национальные доноры пока не готовы (либо просто не хотят) финансировать инициативы, нацеленные на изменение «правил игры». Чаще всего от этого страдает гражданский сектор «стран со средним уровнем дохода» (middle-income countries), которые вместе со статусом «развивающейся экономики» лишились содействия со стороны международных игроков. А если сравнить объемы внешней помощи, поступающие в южное и северное полушария планеты, то Юг (который больше нуждается в гуманитарных программах) получает всего 1% от общего ресурсного пула, а Северу (где сконцентрированы процветающие державы) достается «основная часть пирога». В отличие от правительственных агентств, частные доноры действуют энергичнее, однако CIVICUS считает, что этого недостаточно: фонды должны работать смелее, а некоммерческим организациям следует освоить разные формы привлечения средств и активнее использовать нефинансовые ресурсы.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/20463/bad_rules_mean_too_much_international_giving_goes_to_the_wrong_ngos_says_civicus?utm_source=28%20September%202015%20Finance#.VgmZpnA1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/digest

V. СТРАТЕГИЯ

1) ЧТО ДЕЛАТЬ ЗОНТИЧНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА

Глава британского Национального совета добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organizations) Сэр Стюарт Этеринггтон (Sir Stuart Etherington) считает, что в условиях финансовых ограничений «многие инфраструктурные организации Третьего сектора должны уплотниться, слиться или закрыться». Эксперт призывает коллег гибко реагировать на изменения экономического и политического контекста, и осваивать разные формы партнерской практикИ.

Сегодня в Соединенном Королевстве зарегистрировано около 800 инфраструктурных организаций (ИО). По мнению г-на Этерингтона, они зачастую дублируют деятельность друг друга, и конкурируют не только между собой, но и с непосредственными провайдерами социальных услуг за «ломтик финансового пирога, который уменьшается с каждым годом». В условиях сокращения

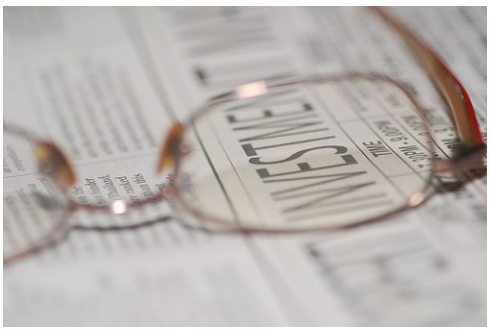
бюджета социальной сферы – когда без поддержки остаются важнейшие общественно значимые инициативы - такое значительное количество ИО и выбранная ими линия поведения выглядят неоправданно. Настоящие чемпионы не пытаются сохранить себя в прежнем виде, а настойчиво ищут возможности для объединения усилий с другими некоммерческими структурами (в том числе, посредством слияния) и развития сотрудничества с государством и бизнесом. Только так можно сохранить экосистему Третьего сектора, и заложить фундамент для его дальнейшей продуктивной работы. Озвучив такое видение ситуации, эксперт подчеркнул, что его призыв к переменам не следует воспринимать как «голос пессимиста»: «В политике, экономике, социальной жизни и в сфере технологий происходят тектонические сдвиги беспрецедентного масштаба. И сохранить статус-кво не получится. Инфраструктурные организации должны адаптироваться к новым обстоятельствам, и стать достойным примером для других представителей сектора».

Источники: Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/20527/infrastructure_bodies_must_shrink_merge_or_close_says_etherington?utm_source=6%20October%202015%20Finance#.VhQojXA1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/digest
The Third Sector, http://www.thirdsector.co.uk/infrastructure-bodies-says-ncvo-chief-sir-stuart-etherington/infrastructure/article/1367317?bulletin=governance-bulletin

VI. ФИНАНСЫ

1) ЦЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ: АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА

Консалтинговое агентство NPC (The New Philanthropy Capital / «Капитал новой филантропии», г. Лондон) провело круглый стол, посвященный особенностям «краудфандинга» (crowdfunding) и «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investing). Итоги этой дискуссии представлены в документе, который поможет высшим руководящим органам НКО диверсифицировать источники финансовых поступлений и укрепить позиции своих организаций.



«Альманах гражданского общества -2015», выпущенный Национальным советом добровольных объединений (The NCVO Civil Society Almanac 2015), сообщает о том, что в период с 2007/08 по 2012/13 гг. доходы благотворительных организаций снизились на 2,5 млрд долларов, а объемы бюджетных вливаний в социальную сферу за последние десять лет сократились в два раза. В подобной ситуации у НКО нет иного выхода кроме поиска и освоения новых источников поступлений. Чтобы откликнуться на эту потребность, команда NPC обобщила опыт организаций, формирующих свою ресурсную базу с помощью инструментов «преобразующих инвестиций» (ПИ) и виртуального фандрайзинга, и подготовила краткий обзор существующих возможностей. Авторы документа «Новые источники финансирования» (New Funding Sources) рассказывают о типах ПИ и моделях привлечения средств во Всемирной паутине, представляют краткие сведения об инструментах / платформах и преимуществах новой практики, и сообщают о возможных трудностях и «подводных камнях». В частности, эксперты заранее предупреждают о том, что постановка и поддержание новых рабочих процессов является сложной задачей, требующей адекватного ресурсного обеспечения и постоянного внимания со стороны руководства и команды НКО.

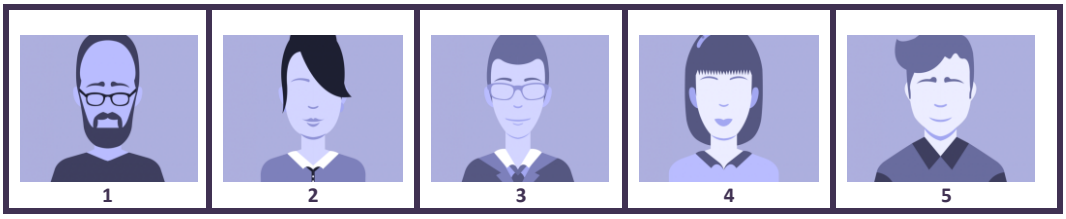
Источник: City Philanthropy, http://cityphilanthropy.org.uk/news/new-paper-published-help-charities-looking-alternative-funding-sources

2) НА ЗАМЕТКУ ФАНДРАЙЗЕРУ: КАКИМИ БЫВАЮТ ДОНОРЫ, И КАК ИХ УДЕРЖАТЬ

В ходе опроса 3 000 американских семей с годовыми доходами не менее 80 000 долларов консалтинговая организация Camber Collective определила пять основных типов доноров и пришла к выводу, что при наличии прочных контактов с НКО-сектором представители данных групп способны вкладывать в социальные преобразования не менее 20 млрд долларов в год.

1. *Благодетели* (20% от общей аудитории опрошенных доноров) – мужчины в возрасте 35 лет и старше; религиозные и консервативные; любят обсуждать перспективы создания достойного наследия; общий объем вероятных годовых пожертвований – 3 млрд долларов.

2. *Деловые идеалисты* (15%) –женщины не старше 34 лет, религиозны, склонны к волонтерству, изучают информацию о «любимых НКО»; потенциал пожертвований – 7 млрд долларов в год.
3. *Осмотрительные активисты* (14%) – молодежь до 34 лет, выходцы из небогатых семей, верят в идею филантропии; благотворительный потенциал – 4 млрд долларов.
4. *Неосведомленные сторонники* (28%) – люди разных возрастных категорий, которые мало знают о благотворительности и жертвуют меньше других доноров; потенциал – 6 млрд долларов.
5. *Отстраненные критики* (23%) – состоятельные люди, не имеющие опыта филантропии; скептически относятся к НКО и тщательно проверяют данные; потенциал – 1 млрд долларов.



Чтобы освоить существующие возможности, НКО должны умело культивировать интерес к своей деятельности. Однако еще один опрос, проведенный Институтом города (The Urban Institute), показал, что в 2014 году на каждую сотню новых доноров благотворительные организации потеряли 103 сторонника; привлекли всего лишь 43% повторных пожертвований; и получили чистый доход от фандрайзинга в размере 5%. Достижения более чем скромные, особенно у малых НКО. Чтобы улучшить результаты, эксперты советуют уделять больше внимания стратегии удержания доноров и, в частности, использовать результаты исследований для формирования индивидуального подхода к разным целевым аудиториям; оперативно разрабатывать интересные и содержательные обращения к сторонникам; и обязательно оповещать благотворителей о результатах поддержанных программ.

Источники: The Chronicle of Philanthropy,
https://philanthropy.com/article/Charities-Would-Raise-Far-More/233611
https://philanthropy.com/article/Charities-Lost-103-Donors-for/233589?cid=pw

3) РЕЗУЛЬТАТЫ НОВОГО ОПРОСА: БЭБИ-БУМЕРЫ – ПЕРСПЕКТИВНЫЕ АМЕРИКАНСКИЕ ДОНОРЫ

В течение ближайших 20 лет НКО-сектор США может получить около 8 трлн долларов, если найдет общий язык с бэби-бумерами - людьми послевоенного поколения, которые выходят на пенсию в массовом порядке. Такой прогноз озвучен в отчете «Пожертвования в пенсионном возрасте: преимущества высокой продолжительности жизни для Америки» (Giving in Retirement: America's Longevity Bonus), опубликованном управляющей компанией Merrill Lynch.

Основываясь на сведениях, полученных в ходе опроса 3 700 американцев, авторы отчета сделали вывод о том, что люди старше 65 лет ежегодно жертвуют на 1 672 доллара больше, чем молодежь и граждане среднего возраста. Также, бэби-бумеры более склонны к добровольческой и финансовой поддержке некоммерческих организаций (именно так настроены 80% респондентов в этой группе). Несмотря на то что люди в возрасте 35-64 лет занимаются волонтерством намного чаще, бэби-бумеры посвящают безвозмездной работе для НКО намного больше времени (в среднем по 133 часа в год). Помимо этого, старшее поколение считает пенсионный возраст лучшим временем для участия в добрых делах (об этом поведали 68% женщин и 62% мужчин); уверенно заявляет о том, что настоящим жизненным успехом является щедрость, а не богатство (90% / 79%); имеет отчетливое представление об эффективном вложении ресурсов; и готово делиться с окружающими поистине ценными знаниями и компетенциями. «Сегодняшние пенсионеры хотят участвовать в социальных преобразованиях, и стремятся оставить после себя достойное наследие, - поясняет представитель Merrill Lynch Энди Зиг (Andy Sieg). – В ближайшие десятилетия они предложат новые способы решения актуальных проблем, и внесут значительный вклад в общественный прогресс».

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/longevity-bonus-to-boost-retiree-giving-survey-finds?utm_campaign=news%7C2015-10-23

4) УРОВЕНЬ ДОХОДОВ МУЖЧИН И ЖЕНЩИН ВЛИЯЕТ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ СЕМЕЙНЫХ ПАР

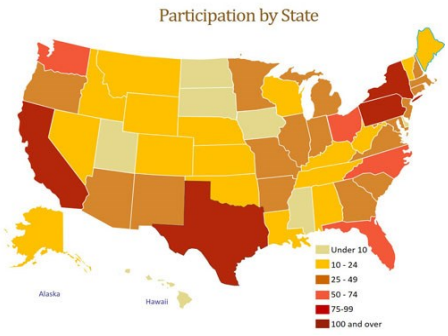
Семейная школа филантропии Лилли, действующая на базе Университета Индианы (Lilly Family School of Philanthropy, The Indiana University; США), выяснила, что по мере увеличения заработка мужа, семья начинает поддерживать религиозные, молодежные и международные организации; а если «главным добытчиком» является жена, то средства идут на помощь обездоленным.

В отчете «Кого поддерживают мужчины и женщины? Различия в мотивах и целях благотворительной практики» (Where Do Men and Women Give? Differences in the Motivations and Purposes for Charitable Giving) также говорится о том, что женщины проявляют щедрость намного чаще, и жертвуют более значительные суммы, руководствуясь политическими убеждениями или философскими взглядами. При этом в семьях, где решения принимает женщина, средства чаще направляются в сферу здравоохранения, на развитие услуг для молодежи или на выполнение проектов за пределами страны. А если в роли лидера выступает муж, то благополучателями, как правило, становятся религиозные объединения и учреждения сферы образования. Что касается общих приоритетов, то таковым во многих случаях является «улучшение положения женщин и девочек». Данное исследование, проведенное при поддержке Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation), поможет фандрайзерам лучше понять интересы доноров и действовать более гибко, учитывая предпочтения целевых аудиторий.

Источник: The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/gender-differences-in-income-affect-couples-giving-study-finds?utm_medium=email

5) СОИСКАТЕЛИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ПОМОЩИ УЧАТСЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ ИСТОЧНИКИ ПОСТУПЛЕНИЙ

Американский ресурс Grantstation.com, обеспечивающий НКО-сектор и органы власти актуальными сведениями о потенциальных источниках финансирования, сообщает о том, что благотворительные организации постепенно избавляются от «грантовой зависимости» и занимаются поиском новых возможностей для получения доходов.



Результаты изучения мнений более 1 800 соискателей грантов свидетельствуют о том, что количество организаций, которые преимущественно полагаются на гранты, постепенного уменьшается: за 12 месяцев, предшествующих опросу-2015, число НКО, у которых доля грантов в бюджете составляет менее 10%, возросло на 16%. Получателей корпоративных пожертвований тоже стало меньше на 29%, а попытки привлечь «нефинансовые» ресурсы стали более активными и успешными. Также выяснилось, что главными поставщиками грантов по-прежнему остаются частные институты филантропии: аудитория благополучателей фондов стала больше на 19% . Данный факт объясняется тем, что стоимость активов фондов заметно увеличилась, и вместе с ней возросла сумма обязательных затрат на благотворительные цели (которые должны составлять не менее 5% в год).

Библиотека бесплатных отчетов GrantStation обновляется каждые полгода, и некоммерческие организации могут использовать эти сведения для разработки реалистичных бюджетов, планов фандрайзинга, и постановки задач развития на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

Источник: GuideStar, http://www.guidestar.org/rxa/news/articles/2015/early-trends-in-the-2015-state-of-grantseeking.aspx?cm_mid=4994508

6) БЕСПЛАТНЫЙ РЕСУРС ДЛЯ КРАУДФАНДИНГА ОТ INDIEGOGO

Платформа Indiegogo сообщила о запуске веб-сайта Generosity («Щедрость»), предназначенного для привлечения пожертвований от обширной аудитории виртуального мира. Данный ресурс объединяет и сохраняет функции сайтов Indiegogo Life и Indiegogo.com, прекративших свою работу, и создает для НКО и частных фандрайзеров новые возможности.

Изменения на американской платформе Indiegogo отражают пожелания институциональных и частных фандрайзеров, а также множества доноров, которые хотят видеть «все предложения на

одном экране». Менеджеры компании уверены в том, что проведенная реструктуризация ресурсов пойдет на пользу всем заинтересованным сторонам и не понизит показатели фандрайзинга, поскольку платформа входит в число первых и наиболее узнаваемых площадок для краудфандинга. В частности, работа Indiegogo началась в 2012 году со сбора средств в поддержку пострадавших от урагана «Сэнди», а сегодня история организации насчитывает уже более 1 500 кампаний, собравших свыше 5 млн долларов для оказания помощи беженцам из Сирии. Что касается интереса со стороны фандрайзеров, то их число за прошедшие пять лет превысило 15 000. Пользователям Generosity - НКО и гражданам - не придется платить за создание веб-страниц для своих инициатив, как это происходит на других платформах (например, GoFundMe взимает 5% от суммы пожертвований, Razoo – 4,9% и т.д.). Единственным расходом будет оплата услуг платежной системы Stripe, которая распределяет средства среди некоммерческих организаций.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Indiegogo-Launches-Free/233839?cid=pw

VII. КОММУНИКАЦИИ

1) ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА – 2016

Эксперты журнала Forbes изучили информацию об изменениях, происходящих на крупных платформах (таких как Facebook, Twitter и др.), и обозначили целый ряд обстоятельств, которые будут влиять на стратегии виртуального маркетинга в ближайшем будущем.

- *Мгновенные обновления*. Пользователи приветствуют стремительную загрузку фотографий (как это происходит в Инстаграме) и возможность просмотра видео без необходимости скачивать файлы для последующего просмотра (такие возможности предлагает платформа Periscope).
- *Кнопка «Купить»*. Эта опция уже есть в Твиттере и Pinterest, и скоро появится на Фейсбуке.
- *Приложения для всего на свете*. Безусловным лидером по части новых функций является Фейсбук, а все остальные игроки пытаются за ним угнаться.
- *Новые возможности для публикации контента*. Чтобы ваши статьи прочитали пользователи Фейсбука и LinkedIn, больше не нужно создавать ссылку на внешний ресурс. Другие платформы тоже не отстают – придумывают собственные «фишки».
- *Вопросы защиты персональных данных выходят на передний план* - Фейсбук и Snapchat постоянно повышают степень конфиденциальности, создавая для своих пользователей «личное пространство», и ограждая их от назойливой рекламы.
- *За рекламу в социальных сетях придется платить всем* - больше не будет бесплатных рассылок, посвященных органическим продуктам и заботе о здоровье, а расценки на рекламу в социальных сетях заметно возрастут.
- *Малых платформ станет меньше* - их поглотят «крупные рыбы», либо они не выдержат конкуренции и просто исчезнут, как уже бывало не раз.

Источник: Social Media Today, http://www.socialmediatoday.com/marketing/sarah-snow/2015-10-08/7-big-trends-will-change-your-social-media-marketing-strategy

2) ОТНОШЕНИЕ ОБЩЕСТВА К НКО НЕ МЕНЯЕТСЯ: ЭТО ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?

Почти две трети американцев (62%) доверяют некоммерческим организациям «в полной мере» или «в значительной степени». Специалисты исследовательского центра PSRAI (The Princeton Survey Research Associates International) установили этот факт по итогам опроса 1 000 граждан США. При этом за период кризиса и рецессии показатель общественного доверия к НКО практически не изменился: в 2008 году он составлял 64%. По мнению экспертов, данное обстоятельство можно истолковать как в положительном, так и в отрицательном ключе.

С одной стороны, НКО-сектор смог сохранить авторитет даже в самые сложные времена, а местные организации даже укрепили свои позиции – сегодня им доверяют 69% респондентов. При этом 82%

опрошенных считают, что НКО выполняют полезную работу, нацеленную на удовлетворение жизненно важных потребностей населения; и 60% уверены в том, что НКО используют свои ресурсы «рационально» - то есть, не тратят слишком много на заработную плату, административные нужды и фандрайзинг. Принимая решения о поддержке НКО, половина респондентов (50%) делает выбор в пользу «рациональных» организаций. И собственно с этого момента начинаются плохие новости: существующее представление об «идеальной» некоммерческой практике означает, что миф о том, что «низкий процент накладных расходов хорошо подтверждает эффективность НКО» (overhead myth) не только жив, но и продолжает водить в заблуждение многих доноров и сторонников. Благотворительные организации должны осознать опасность подобных настроений и усилить разъяснительную работу, опираясь на существующий «кредит доверия». Эксперты, в частности, рекомендуют улучшить формулировки миссии и целей; открыто обсуждать со стейкхолдерами трудности, препятствующие реализации социальных программ; и постоянно обновлять публичную информацию об инициативах и финансах. В пользу подобных мер свидетельствует тот факт, что 68% граждан уделяют доказательствам эффективности программ, услуг и рабочих процессов повышенное внимание. Примерно такие же выводы озвучены еще в одном отчете - «Деньги на благо общества-2015» (Money for Good 2015), опубликованном консалтинговой фирмой Camber Collective: результаты фокус групп и онлайн опросов показали, что 49% доноров желают знать, «как НКО распоряжаются своими финансами». Помимо этого, многие эксперты настаивают на усилении системы саморегулирования и, в частности, предлагают создать специализированный проверяющий орган, который будет следить за соблюдением принципов добросовестной практики в НКО-секторе. Данная деятельность поможет воспрепятствовать безосновательным обвинениям в адрес НКО и снизит количество «разоблачительных» публикаций, которые появляются в СМИ с завидной регулярностью. Успешным примером подобной работы является опыт Евангелического совета по вопросам финансовой подотчетности (The Evangelical Council for Financial Accountability), который был учрежден в 1979 году после серии скандалов в религиозных объединениях. Следует отметить, что возможности для укрепления взаимопонимания с общественностью действительно есть, поскольку в «рейтинге доверия» НКО занимают более высокую позицию по сравнению с такими организациями, как банки и школы (получившие одобрение от 12% респондентов), печатные СМИ (10%), крупные корпорации (9%) и Конгресс США (собравший всего 4% голосов).

Источники:
The Philanthropy News Digest, http://philanthropynewsdigest.org/news/two-thirds-of-americans-have-confidence-in-charities-poll-finds?utm_campaign=news%7C2015-10-19
GuideStar, http://trust.guidestar.org/2015/10/13/the-state-of-public-trust-in-charities/?cm_mid=5074333
The Chronicle of Philanthropy,
https://philanthropy.com/article/1-in-3-Americans-Lacks-Faith/233613
https://philanthropy.com/article/Americans-Speak-Out-on/233615/

3) ОПРОС ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ: КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ИДЕАЛЬНАЯ НКО?

Команда агентства nfpSynergy (г. Лондон) подвела итоги традиционного опроса «Атрибутика бренда» (Brand Attributes) и опубликовала 20 характеристик «идеальной благотворительной организации», заслуживающей доверия британских граждан. В свете последних событий, изобилующих критическими высказываниями в адрес НКО со стороны политиков и СМИ, результаты исследования становятся источником важной информации, необходимой для реализации эффективных мер по защите и укреплению репутации отдельных организаций и Третьего сектора в целом.

По мнению общественности, «настоящая» НКО должна быть заботливой и сострадательной (так считают более 70% респондентов), благонадежной (60%), преданной своему делу и целеустремленной (48%), дружественной и открытой (46%), а также честной (46%), отзывчивой (46%) и доступной для тех, кто нуждается в помощи (41%). Таковы самые желанные качества НКО. А наименее популярными оказались консервативность (в пользу которой высказались всего 2% опрошенных), осторожность (2%), расчетливость (1%) и ориентация на интересы отдельных групп населения (1%). Идеальный портрет просматривается очень хорошо, однако следует понимать, что так выглядит «собирательный» образ, который обычно отличается от

индивидуального, поскольку ожидания людей меняются с учетом содержания и специфики работы НКО. В частности, от организаций, действующих в сфере защиты детства, люди ожидают «подотчетности» (этот атрибут выбрали 46% респондентов), а от игроков сферы международного развития - «эффективности» и «экономической эффективности» (интерес к данным параметрам растет с каждым годом). А если, например, НКО помогает пожилым людям, то на передний план выходят «забота и отзывчивость». Эти характеристики поднимались в рейтинговой таблице на протяжении пяти лет, а после удручающей истории с г-жой Олив Кук (Olive Cooke) - в смерти которой, возможно, виноваты неугомонные фандрайзеры – прочно обосновались на первом месте. Исследователи считают, что тщательная проработка результатов опроса поможет организациям сделать сразу несколько важных открытий: прежде всего - сформировать собственный, уникальный набор «идеальных атрибутов» и взглянуть на себя глазами окружающих; далее - распознать несоответствия между реальной работой НКО и ее брендом, продвигаемым в публичном пространстве; и, наконец – понять, каким образом меняются общественные ожидания и скорректировать стратегию взаимодействия с донорами, сторонниками, добровольцами и потребителями услуг.

Источник: nfpSynergy, https://nfpsynergy.net/blog/ideal-charity-measured-and-explained?utm_source=Newsletter%20Mailing%20list

VIII. УПРАВЛЕНИЕ

1) СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ АМЕРИКАНСКИХ ФОНДОВ ГЛАЗАМИ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

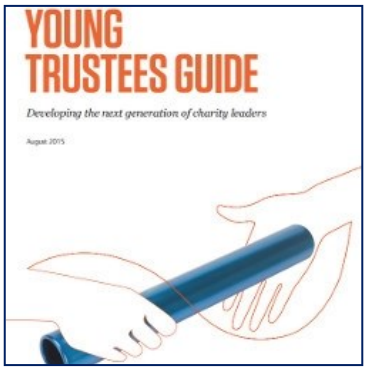
Авторитетные инфраструктурные организации, действующие в сфере филантропии, опубликовали ряд документов, которые помогут руководящим органам фондов «взглянуть на себя со стороны» и усилить поддержку таких направлений, как вовлечение граждан в принятие решений, защита интересов уязвимых категорий населения, и создание правового климата, благоприятствующего социальным преобразованиям.

Центр эффективной филантропии (CEP - The Center for Effective Philanthropy) подвел итоги опроса руководителей 64 организаций, ежегодно распределяющих гранты на сумму не менее 10 млн долларов, и провел Сопоставительный анализ управленческих показателей фондов (Benchmarking Foundation Governance). Полученная информация свидетельствует о том, что почти половина респондентов (46%) оплачивает работу всему составу совета директоров (СД), а 7% организаций предоставляют компенсации только некоторым членам СД. Средняя численность СД не превышает 10 человек, из которых шестеро – мужчины. В 22% случаев в работе советов участвуют доноры, учредившие фонды, а в 50% - их родственники. При этом 48% СД регулярно проводят самооценку, а 77% - официально оценивают эффективность директоров организаций. Результаты анализа проливают свет на внутренние механизмы работы фондов и, следовательно, могут использоваться для улучшения управленческой практики. А что касается программных предпочтений, то эту информацию можно почерпнуть в отчете Национального комитета ответственной филантропии (NCRP - The National Committee for Responsive Philanthropy), повествующем о том, что в период с 2004 по 2012 гг. многие семейные фонды (44% из 1000 изученных организаций) стали активнее поддерживать проекты в сфере «социальной справедливости» (social justice), посвятив данному направлению 9% от общего объема грантов. Тем не менее, авторы документа «Семейное финансирование меняет курс» (Families Funding Change) отмечают, что инициативы, «содействующие укреплению общественных устоев и усилению влияния сообществ» следует поддерживать более энергично, и предлагают брать пример с таких организаций, как Фонд Джесси Смит Нойс (The Jessie Smith Noyes Foundation), использующий для поддержки «законодательных и правозащитных инициатив» 74% своих благотворительных ресурсов, Фонд Эвелин и Уолтера Хааса младшего (The Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund; 49%) и ряд других уважаемых институтов.

Источники:
The Philanthropy News Digest
http://philanthropynewsdigest.org/news/half-of-private-foundations-pay-board-members-survey-finds?utm_campaign=news%7C2015-10-30
http://philanthropynewsdigest.org/news/family-foundations-lag-sector-in-social-justice-funding-report-finds?utm_campaign=news%7C2015-10-07

2) СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ БРИТАНСКИХ НКО: УЧАСТИЕ МОЛОДЕЖИ ИДЕТ НА ПОЛЬЗУ ДЕЛУ

Представители молодого поколения помогают некоммерческим советам директоров (СД) наладить процессы работы с актуальными данными и добавляют системе принятия решений гибкости и прозрачности. Такой вывод озвучен в новом отчете, подготовленном фондом Charities Aid Foundation (CAF) по рекомендации британских парламентариев.



Авторы документа отмечают, что сегодня средний возраст члена СД в НКО-секторе составляет 57 лет, однако благотворительные организации не слишком заботятся о подготовке «достойной смены», несмотря на то что участие молодежи привносит в практику СД много положительных моментов. Полезный вклад молодых членов СД, как правило, выражается в сокращении дистанции между руководством НКО и благополучателями; в разработке методик фандрайзинга, ориентированных на молодежную аудиторию; и в освоении цифровых технологий с целью привлечения новых сторонников, широкого обсуждения проблем, волнующих целевые группы граждан, и проведения различных акций и кампаний. Немаловажно, что процесс сотрудничества с НКО является взаимовыгодным, поскольку начинающие управленцы тоже получают особые преимущества в виде новых компетенций и навыков; солидной строчки в резюме, способной впечатлить прогрессивного работодателя; и новых деловых контактов с экспертами, общественными деятелями и влиятельными организациями. Отчет подготовлен в виде пособия для руководящих органов и топ-менеджеров НКО, которое поможет осознать значение работы с молодыми талантами и наладить процессы воспитания будущих лидеров, управленцев и филантропов нового поколения.

Источник: Civil Society Media Ltd,
http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/20342/charities_should_do_more_to_recruit_younger_trustees_says_caf_report?utm_source=8%20September%202015%20Finance#.Ve_Rc8Q1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/digest

3) НЕОЖИДАННЫЙ ВЫВОД ИССЛЕДОВАНИЯ: НКО ПРЕДЛАГАЮТ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ НЕНАДЕЖНЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА

Уже не первый год многие исследователи говорят о том, что НКО-сектор остро нуждается в квалифицированных управленцах. Однако опрос, проведенный ресурсным центром «Третий сектор - Новая Англия» (The Third Sector New England; США), показал, что на самом деле НКО страдают от текучести кадров, вызванной финансовой нестабильностью организаций.

В опросе приняли участие 877 руководителей НКО и 330 членов советов директоров. Многие респонденты сообщили о том, что планируют покинуть организации в течение ближайших пяти лет. Практика показала, что подобные намерения воплощаются в жизнь лишь отчасти, но их вполне достаточно, чтобы приступить к разработке и реализации профилактических мер, необходимых для построения конструктивных отношений с ключевыми партнерами, снижения внешних и внутренних рисков, и повышения привлекательности рабочих мест для одаренных и целеустремленных профессионалов. Авторы отчета «Лидерство в Новой Англии: жизненно важные модификации во имя процветания НКО-сектора» (Leadership New England: Essential Shifts for a Thriving Nonprofit Sector) разработали серию рекомендаций, которые помогут некоммерческим организациям укрепить позиции и расширить карьерные возможности для современных лидеров:

- *Пересмотрите концепцию преемственности, переместив акцент с «передачи полномочий» на «укрепление устойчивости НКО»*. «Планирование преемственности» (succession planning) не должно ограничиваться вступительным тренингом для нового руководителя или подготовкой инструкции на случай смены директора. Следует стремиться к тому, чтобы этот процесс охватывал все стороны жизни НКО и, в частности, включал обсуждение сильных и слабых сторон организации, разработку планов на будущее, корректировку бизнес-модели, постановку задач, связанных с развитием компетенций совета директоров (СД), и т.д.
- *Распространите ответственность СД на вопросы фандрайзинга*. Проявляя постоянную заботу о привлечении ресурсов, члены высшего руководящего органа будут уделять больше

внимания принципам добросовестной практики, укреплению репутации НКО, оценке программ и отчетности перед разными группами стейкхолдеров.

- *Развивайте материально-техническую базу и кадровый потенциал организации*. Долгое время считалось, что низкий процент административных расходов свидетельствует об эффективности НКО. Пришло время включиться в работу по просвещению членов СД, доноров и общественности, демонстрируя прямые и косвенные связи между инвестициями в развитие ресурсной базы и положительными изменениями в жизни благополучателей.

Суть данных рекомендаций заключается в том, что руководству НКО следует отказаться от вечных поисков «сверхкомпетентных» лидеров, и переключить энергию и ресурсы на развитие потенциала всей организации, включая ее человеческий капитал. Если деятельность НКО будет опираться на продуманные политики и надежные внутренние системы, обеспечивающие устойчивость и финансовую стабильность в любых условиях (в том числе, в период кадровых перестановок), то люди с управленческими способностями и лидерскими задатками будут сами искать возможности для применения талантов в прогрессивном секторе - как это происходит в других секторах.

Источник: Nonprofit Quarterly, https://nonprofitquarterly.org/2015/06/10/new-study-reveals-challenge-of-recruiting-new-leaders-may-not-be-on-the-supply-side/

IX. ЛИДЕРСТВО И HR

1) АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ: ПОЗИЦИЯ ГЛАВЫ КАТОЛИЧЕСКОЙ ЦЕРКВИ ВЛИЯЕТ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ПРИХОЖАН

Католические институты составляют значительную часть американского НКО-сектора и активно транслируют идеи милосердия на аудиторию в 68 млн граждан. Масштабный опрос, проведенный католической сетью FADICA, показал, что для 77% респондентов важным стимулом для увеличения размера пожертвований является деятельность Папы Римского Франциска, который в 2013 году стал первым лидером Ватикана из Нового Света.

В своих обращениях к пастве Его Высокопреосвященство призывает людей противодействовать бедности и создавать условия, при которых уязвимые граждане могут стать полноправными членами общества. Данная идея в полной мере согласуется с современной концепцией филантропии и новыми Целями устойчивого развития (Sustainable Development Goals), одобренными странами-членами ООН в 2015 году. Прогрессивный настрой главы церкви повышает устойчивость широкого круга католических благотворительных организаций, среди которых представлены больницы, медицинские центры, колледжи и университеты, входящие в списки лучших учреждений страны. Более того, «эффект Папы Франциска» выходит за рамки религиозной сферы и вдохновляет многих светских субъектов, которые поддерживают гуманитарные миссии, стремятся предотвратить климатические изменения, и сохранить природные ресурсы.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Opinion-The-Popes-Visit/233299?cid=pw

X. СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

1) СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИЙ – ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА СОВРЕМЕННЫХ ФОНДОВ

Британский Центр изучения благотворительной практики и филантропии (CGAP - The Centre for Charitable Giving and Philanthropy) опубликовал отчет, призывающий фонды к поддержке инноваций, способных устранять причины, а не последствия социальных проблем.

Изучив сведения 300 фондов, эксперты Центра CGAP пришли к выводу, что самые крупные филантропические институты Соединенного Королевства с каждым годом увеличивают суммы благотворительного вклада в социальную сферу: общий объем пожертвований уже достиг 2,5 млрд фунтов стерлингов. Однако еще одно исследование показало, что эти впечатляющие средства в

основном используются «для латания дыр» в системе социального обеспечения граждан. «В эпоху повышенной турбулентности в экономике и политике фондам следует концентрировать усилия на разработке новых подходов, ориентированных на искоренение главных источников проблем, - считают авторы отчета. – Но таких игроков, к сожалению, оказалось не более трети». В силу ресурсных ограничений, сегодня мало кто интересуется рискованными проектами. Поэтому «финансирование инноваций на партнерских началах» (collaborative funding), означающее равномерное распределение рисков между всеми причастными субъектами, может оказаться хорошим выходом из положения. Успешные примеры подобной практики уже есть. В частности, эксперты особо отметили комплексную программу помощи семье Love Barrow Families, выполняемую с 2013 года при поддержке Фонда Ланкелли-Чейза (The LankellyChase Fpundation), Совета графства Камбрия (The Cumbria County Council) и трастового фонда Cumbria Partnership NHS Foundation Trust. Данная инициатива помогла повысить посещаемость школ, снизить количество случаев асоциального поведения среди подростков, и вовлечь семьи в добровольческую работу.

Источник: The Guardian, http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2015/oct/13/donors-foundations-charities-social-problems-risk-solutions

2) ПРАКТИКА ПРЕОБРАЗУЮЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ: ЗАБОТА О ДОСТИЖЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ НЕ МЕШАЕТ ПОЛУЧАТЬ ПРИБЫЛЬ

Эксперты Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania; США) изучили показатели финансовой эффективности 53 частных инвестиционных фондов, нацеленных на поддержку общественно значимых инициатив, и пришли к выводу, что повышенное внимание к выполнению социальных миссий, как правило, не создает препятствий для получения финансовых доходов.

В выборку исследования вошли 557 инвестиций, предоставленных организациям, которые ставят перед собой социальные цели. Сравнив финансовые показатели «инвестиций, содействующих преобразованию общества» (impact investments) с различными рыночными индексами (такими как Russell 2000 и другими), эксперты не увидели существенных различий между финансовыми результатами обычных и т.н. преобразующих инвестиций (ПИ). Однако исследователи рекомендуют не спешить с обобщениями, поскольку инструменты ПИ используются в разных сегментах рынка и помогают решать широкий спектр общественных задач. Эти особенности определяют разную степень риска и влияют на вероятность получения социальных и финансовых результатов.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, https://philanthropy.com/article/Impact-Investments-Don-t/233708?cid=pw

3) РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРЕВОСХОДЯТ ТРАДИЦИОННЫЙ БИЗНЕС ПО ВСЕМ ПАРАМЕТРАМ

Исследование, проведенное британской ассоциацией Social Enterprise UK, показало, что социальные предприятия (СП) обходят «обычный» малый и средний бизнес (МСБ) практически по всем ключевым показателям - таким как рост товарооборота, увеличение численности рабочей силы, инновации и создание рабочих мест. Это значит, что сектор СП динамично развивается и становится существенным фактором оздоровления экономики.

В отчете говорится о том, что во главе 40% социальных предприятий стоят женщины, и что более половины предприятий (56%) стараются трудоустроить самые уязвимые категории граждан. Немаловажно, что сравнительно молодое движение социальных предпринимателей быстро расширяет свои ряды: 35% СП были созданы в течение последних трех лет, что в три раза превышает показатель стартапов в сфере МСБ. Также, за прошедший год 59% СП вывели на рынок новые продукты, а среди МСБ такие результаты продемонстрировали только 38% компаний. «Состояние дел в сегменте СП свидетельствует о том, что во времена строгого регулирования деловой активности и становления глобальных рынков деятельность организаций, учитывающих потребности сообществ, становится реальным откликом на социальные и экологические проблемы, - отмечает глава Social Enterprise UK Питер Холбрук (Peter Holbrook). – СП показали обществу, что бизнес можно вести иначе – содействовать экономическому росту и снижать уровень безработицы,

руководствуясь принципами добросовестной практики и поддерживая тех, кто больше всего нуждается в помощи».

Источники:
City Philanthropy, http://cityphilanthropy.org.uk/news/social-enterprises-outperform-mainstream-businesses-almost-all-counts
Civil Society Media Ltd, http://www.civilsociety.co.uk/finance/news/content/20380/social_enterprise_is_outperforming_the_wider_economy_report_finds?utm_source=16%20September%202015%20Finance#.VfnJ48Q1GrU&sref=https://delicious.com/evdokimova/digest